

LÉO DUNIN

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
VALOR FLORESTAL GESTÃO DE ATIVOS FLORESTAIS LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como
requisito parcial, para obtenção do título de
Especialista em Marketing Empresarial, Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Ms. Ana Paula Mussi S. Cherobim

**CURITIBA
2005**

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	iii
RESUMO	iv
INTRODUÇÃO	1
1 MARKETING	4
2 ENDOMARKETING	7
2.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING	10
2.2 FATORES QUE DETERMINAM A EFICÁCIA DO ENDOMARKETING.....	11
2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PRÁTICA DO ENDOMARKETING.....	12
2.4 ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO	15
2.5 ENDOMARKETING E LIDERANÇA.....	15
2.6 O FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	23
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.2 NATUREZA DA PESQUISA	23
3.3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	24
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	24
4 O ESTUDO DE CASO: A VALOR FLORESTAL GESTÃO DE ATIVOS FLORESTAIS LTDA.	26
4.1 HISTÓRICO.....	26
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	27
4.3 QUADRO FUNCIONAL.....	28
4.4 CERTIFICAÇÕES.....	29
4.5 LIDERANÇA E COMPROMISSO.....	30
4.6 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS.....	32
4.7 PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS GERENCIAIS.....	34
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXO	47

LISTA DE SIGLAS

ASO	- Atestado de Saúde Ocupacional
CIAT	- Comitê Integrado de Assessoria à Terceiros
CIPA	- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
FSC	- Forest Stewardship Council
PDCA	- Planejar, Implementar, Verificar e Analisar
RH	- Recursos Humanos
SCS	- Scientific Certification Systems
SIPAT	- Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho

RESUMO

Este trabalho tem o propósito de analisar o processo de endomarketing utilizado pela Empresa Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais Ltda. Para tanto foram selecionados alguns aspectos que caracterizam o modelo de gestão empresarial adotado para que fossem verificados os relacionamentos existentes em todos os processos praticados no desempenho organizacional. Elaborou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, e a partir dos conceitos levantados na literatura formulou-se um referencial teórico que orientou a realização da pesquisa empírica. O resultado da pesquisa sugere que o endomarketing além de ser uma ferramenta de gestão, é uma filosofia de aproximação, um valor que permeia toda a organização, favorecendo o alcance de uma posição competitiva.

Palavras chaves: Marketing; Endomarketing; liderança; comprometimento.

INTRODUÇÃO

O marketing tem-se tornado um dos temas debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação do seu desempenho. As empresas estão tendo que competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer produto com qualidade e preço competitivo, mas ir além adequando-se às expectativas, valores e desejos do cliente.

No início da década de 1990, a febre da qualidade total tomou conta das grandes corporações. Oferecer produtos e serviços melhores, buscando diferenciais para enfrentar o aumento da concorrência, constituía-se no principal propósito das empresas. A certificação de qualidade, atualmente tão banalizada, significava o reconhecimento de bons produtos e serviços. Hoje não adianta mais ter apenas certificação e ser politicamente correta. Para enfrentar a concorrência e obter vantagem competitiva, num contexto em que praticamente todos dispõem da mesma tecnologia e informação, as corporações precisam obter o comprometimento de seu público interno, uma vez que, na atualidade, os recursos humanos qualificados e conjugados com os meios tecnológicos de produção se constituem no mais importante diferencial competitivo.

Quando se fala em marketing, a primeira coisa que vem à mente é a orientação de uma organização para o seu público externo, aquele representado pelos consumidores de seus produtos e serviços, pelos fornecedores de insumos e matérias-primas, pelos acionistas, pelos provedores de recursos materiais e financeiros e, de certa forma, pela sociedade em geral.

Só recentemente se compreendeu que também os empregados de uma organização constituem um de seus públicos de interesse, com perfil, necessidades, expectativas e objetivos específicos - os quais, nem sempre, estão em harmonia com os objetivos organizacionais.

A preocupação com o público interno faz-se notar mais intensamente nas organizações que prestam serviços. Esses serviços, até por sua própria característica, dependem quase que integralmente da pessoa que os presta e que pode determinar, ou não, que um consumidor externo venha a utilizar, novamente, os serviços prestados.

Nesse sentido, surge o endomarketing, que utiliza técnicas e instrumentos do próprio marketing, como um elo de ligação para integrar cliente, o produto/serviço e o colaborador.

O endomarketing, ou seja, o marketing para dentro da organização deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração permanente, que tem por objetivo maior melhorar o nível de informação que as pessoas necessitam para o aumentar a eficiência do seu desempenho.

Em outras palavras, antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo.

É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, só assim é possível começar a entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmônico no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.

O endomarketing é necessário para qualquer empresa que queira se diferenciar e estabelecer relacionamentos duradouros e de fidelidade com os seus públicos. Nos dias de hoje, toda empresa precisa de endomarketing e deve levar isso em consideração, adequando, obviamente, as ações ao seu porte e às suas necessidades.

É neste panorama que o endomarketing desponta, como uma necessidade de sobrevivência, que despertou nosso interesse para o presente estudo, analisar o processo de endomarketing da Empresa Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais Ltda.

Para que pudéssemos atingir esse objetivo, primeiramente, pesquisamos e aprofundamos os aspectos conceituais do endomarketing, em seguida exploramos os processos praticados pela gestão da empresa, objeto de nosso estudo, para então analisarmos se esses processos praticados na empresa são entendidos e disseminados com uma estratégia competitiva.

Relacionado aos objetivos propostos no presente estudo, definimos como problema de pesquisa, que posteriormente responderemos, como: “Os processos de endomarketing praticados pela Empresa Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais Ltda. pode ser caracterizado como uma estratégia competitiva?”

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos assim resumidos: no primeiro abordamos a conceituação a respeito do marketing, em seguida, sobre o

endomarketing. No terceiro capítulo apresentamos a metodologia da pesquisa. No quarto, o estudo de caso, e na sequência a análise dos resultados. Ao apresentarmos a conclusão do presente estudo, respondemos o problema da pesquisa.

Espera-se que o presente trabalho possa trazer contribuições num primeiro momento, ao mundo acadêmico no despertar interesses na produção científica objetivando produzir novas teorias, e num segundo, aos gestores das organizações, de que o endomarketing é uma estratégia para a sustentabilidade de seus negócios.

1 MARKETING

Atualmente as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. Com a globalização e a internacionalização dos negócios, o mercado cada vez mais se volta para o setor de serviços e para a busca continuada de estratégias de marketing que atendam as necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo Gronroos (*apud* BEKIN, 2004, p. 31) o conjunto formado por três fatores levaram ao crescimento do setor de serviços: a) diminuição da necessidade da mão-de-obra no setor industrial como resultado de avanços tecnológicos; b) a crescente necessidade de terceirização no setor industrial, criando demanda da indústria por serviços prestados por terceiros; e c) a mudança do comportamento social e uma maior consciência do consumidor em relação à qualidade.

Esses fatores configuram-se em um novo cenário desafiador para as empresas no atendimento à demanda de qualidade exigida pelo cliente, adequando o produto e/ou serviço às suas expectativas, valores e desejos. Esse cenário denominado de economia de serviços, sociedade de serviço ou competição por serviço implica uma mudança estrutural, uma nova postura que afeta a cultura organizacional das empresas, remetendo o mercado e à empresa orientada para o cliente, à necessidade do marketing global na empresas, à consciência por parte de todos os setores e funcionários do objetivo final da empresa.

“O objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponde às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor” (BEKIN, *ibid.*, p. 24)

A vantagem competitiva para a organização está justamente na aplicação do marketing como um valor que percorre a empresa de ponta a ponta, ao analisarmos que o objetivo final da empresa está identificado com o conceito amplo e básico do marketing o de atender e satisfazer o cliente.

Segundo Kotler (2000, p. 30) marketing pode ser definido como “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outras”. Esse mesmo autor, também faz referências sobre o

marketing integrado, caracterizando este como o trabalho conjunto de todos os setores da empresa visando atender os interesses dos clientes.

Afirma ainda que, para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos da organização, esta deve adotar o marketing externo e o marketing interno. “O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes.” (KOTLER, *ibid.*, p. 44). Na verdade, o marketing interno deve preceder ao externo, uma vez que a qualidade nos serviços oferecidos aos clientes só poderá ser fornecida se a organização estiver preparada internamente.

Complementando essa idéia, Bekin (*op. cit.*, p. 24) nos traz um conceito de marketing que engloba todas as atividades de uma empresa, quer seja uma indústria ou prestadora de serviços: “Marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção, distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”.

A importância da economia orientada para o cliente e a necessidade de uma concepção globalizante do marketing nas empresas, justamente para responder às novas características e exigências do mercado, exige uma empresa bem estruturada, baseada em informação, iniciativa, integração e cooperação em diferentes níveis, influenciando decisivamente na cultura organizacional que deve refletir essa orientação.

Trata-se do marketing global que deve se introduzido na empresa pelo endomarketing, para que o objetivo final da empresa passe a ser disseminado para todos os seus setores, proporcionando a interação entre eles com base neste objetivo: o melhor atendimento possível ao cliente. Essa é a condição necessária para aumentar a eficiência da empresa, adequando-a ao mercado.

Segundo Bekin (*ibid.*, p. 28) “o atendimento ao cliente como objetivo final da empresa deve proporcionar o fator coesão, ao integrar todos os setores e funcionários a partir de uma visão orientada para o cliente, para o marketing, criando até mesmo a noção de cliente interno.”

A visão global da empresa se dá pela interação interdepartamental, mas para que possa colocar em prática suas estratégias, as organizações dependem da mobilização interna, reconhecendo a valorização das informações que as pessoas têm. À medida que a informação flui mais rápido, as pessoas de posse do

conhecimento, podem tomar decisões. É o que Bekin denomina de 'economia do conhecimento' ou 'economia da informação'. (*ibid.*, p. 25)

Fazer o Marketing circular em todos os cantos da empresa, ou fazer o chamado Marketing Interno, como se vê, é uma exigência da própria aplicação dos princípios de Marketing e tem como objetivo final a satisfação do consumidor.

"Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo" (LEVITT *apud* BEKIN, *ibid.*, p. 5)

Para o sucesso de uma empresa, a qualidade dos serviços torna-se mais significativa do que a qualidade de seus produtos. Esta é uma afirmação incontestável e uma tendência mundial.

2 ENDOMARKETING

O endomarketing, ou marketing interno possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Assim, o endomarketing é uma área da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno das empresas.

A palavra *endomarketing* provém do grego *endo*, que quer dizer *ação interior ou movimento para dentro*. Endomarketing é, portanto, Marketing para dentro, é a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam a ação para o mercado. Bekin define endomarketing da seguinte maneira:

“ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.” (BEKIN, 2004, p. 47)

Já Analisa de Medeiros Brum, em sua obra *Um olhar sobre o marketing interno* (2000, p.18), define endomarketing como:

“é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Acrescenta, ainda, que é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário. Segundo a autora, o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da cultura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

A mesma autora, na obra *Respirando Endomarketing* traz: “endomarketing é dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados.” (BRUM, 2003, p.48)

Além de criar canais e instrumentos informativos, o endomarketing deve promover ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas, de forma real, ajudando-as a deixarem de lado o medo, a ansiedade e o estresse no ambiente trabalho, fazendo-as com que sintam importantes para a empresa na qual trabalham. A preocupação deve ser em criar, administrar e manter oportunidades de integração entre as diversas áreas que a compõem.

Ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional.

“A informação é um produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação com seus empregados...” (BRUM, *ibid.*, p. 66)

Wilson Cerqueira (1994, p. 51) cita os objetivos desse tipo de comunicação interna nas empresas:

- a) a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- b) a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- c) a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a conseqüente redução de custos;
- d) o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- e) a melhoria do relacionamento interpessoal;
- f) o estabelecimento da administração participativa;
- g) a implantação de ações gerenciais preventivas.

Com isso, pode-se dizer que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas com o sistema organizacional.

Bekin (1995, p. 34) lança as bases de uma tendência de marketing voltado para os seus das organizações, formulando a seguinte definição de endomarketing: “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim

de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Esse ramo do marketing proporciona que os funcionários comprem a empresa, atingindo seu objetivo se conseguir atrair e reter o cliente interno – os colaboradores – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retraindo seus clientes externos.

Para esse autor, o conceito do endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização. A noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

Bekin (1995, p.36), indica os fundamentos do endomarketing, como sendo:

- **DEFINIÇÃO:** realização de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente.
- **OBJETIVO:** fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos.
- **FUNÇÃO:** integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar uma melhor qualidade dos produtos e serviços.
- **IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA:** realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo.
- **PREMISSAS BÁSICAS:** conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes; valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa; geração de comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa;
- **NATUREZA DO PROCESSO:** o endomarketing é holístico, à medida que busca promover a integração de todas as unidades organizacionais, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades.

- **CONDIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO:** o endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização; o processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta administração; o processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional; em muitos casos, o processo de endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

Trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir sua sobrevivência nos próximos cinco anos.

Vivemos em um momento no qual o homem deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

O endomarketing é portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004, p. 49), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumento do processo de motivação o autor enumera:

- chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;

- criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- remuneração adequada.

O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se à satisfação das necessidades dos clientes em que reside toda a sua importância.

“O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis de atividades.” (BEKIN, *ibid.*, p. 86)

Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto de endomarketing. O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

A motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário/empresa.

2.2 FATORES QUE DETERMINAM A EFICÁCIA DO ENDOMARKETING

A visão e o conceito de endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia desse processo de marketing interno. Um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator determinante para garantir os resultados do processo. Brum (1998, p. 63) complementa estes fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- valorização da cultura da instituição;
- marketing interno como processo educativo;

- uso de instrumentos que encantem o público interno;
- informação como responsabilidade da empresa;
- transparência e veracidade nas informações passadas;
- mensagens simples, curtas e claras;
- impacto visual, a partir dos instrumentos.

É importante destacar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do endomarketing, porém seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto todos os outros fatores devem ser considerados. Bekin (*op. cit.*, p. 56) resume esta questão da seguinte forma: “o sucesso da implantação do endomarketing depende de 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”.

A coordenação deste departamento pode estar alocada junto à área de recursos humanos, marketing, pode ser um setor independente ligado diretamente à direção da empresa, ou, ainda, o endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos. A primeira tem *Know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa. O endomarketing deve contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização.

2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PRÁTICA DO ENDOMARKETING

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo com êxito. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação.

Bekin (*ibid.*, p. 68) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os

diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

Brum (*op. cit.*, p. 70) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- Pesquisa de Ambiência Organizacional para captar a percepção que os funcionários têm da organização, contemplando os fatores de motivação, imagem interna e externa, gestão de recursos humanos, qualidade e produtividade, e comunicação;
- Confecção de vídeos que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- Manuais técnicos e educativos, os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- Revista com história em quadrinhos;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como por exemplo: área de recursos humanos, projetos, produção e associação dos funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações a equipe interna;
- Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma obteve;
- Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- Memória, ou seja, o resgate histórico da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma para as pessoas que a desconhecem;
- Rádio interno para a divulgação de notícias;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet;
- Convenções internas: uso da equipe interna para a divulgação de atividades;

- Manuais de integração: muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Conforme destacado, vários são os instrumentos que podem ser utilizados. Eles apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de atualização).

O essencial é que se entenda que o endomarketing é um processo contínuo que utiliza um conjunto de canais, através dos quais a empresa se comunica com seus empregados. Portanto, deve ser muito bem planejado levando em consideração os níveis a seguir:

Níveis do Processo:

a) Diagnóstico:

- análise do ambiente interno da organização;
- perfil dos empregados.

b) Programa de Ação:

- níveis de abrangência (ou situações internas) - criação e manutenção, dentro de toda a organização, de uma cultura de serviço (orientação para o cliente, prestando-lhe o melhor serviço);
- linhas de ação - atitude e comunicação com *feedback*;
- tópicos: treinamento, processos de seleção, planos de carreira, motivação e valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias (todos esses tópicos são tratados sob a perspectiva da "cultura organizacional" voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários).

2.4 ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO

Cerqueira (1994, p. 42) faz uma distinção entre o comprometimento, objetivo constantemente perseguido por um programa estruturado de endomarketing, caracterizado pelo comportamento integralmente voltado para os objetivos organizacionais, e o simples envolvimento, simulacro de um compromisso com os objetivos estabelecidos, que, em última instância, representa uma ameaça ao desempenho organizacional por não garantir uma permanente orientação para os valores organizacionais ou, o que pode vir a dar na mesma, para a satisfação do cliente. Ele denomina o comprometimento de adesão interna e o envolvimento de adesão externa.

O autor deixa claro que a adesão externa (envolvimento) é reativa negativa em relação ao estímulo recebido; negativa por ser prejudicial ao desenvolvimento do que deve ser realizado. Ela ocorre como uma reação psicológica natural (medo, conveniência). Já a adesão interna (comprometimento, compromisso integral) é uma ação reativa positiva, pois integra a pessoa àquilo que precisa ser realizado, por um processo voluntário de adesão. Essa adesão depende de uma “base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir a adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário” (CERQUEIRA, *ibid.*, p.44).

Realizar um programa de endomarketing com sucesso é, portanto, garantir o comprometimento, a adesão verdadeira e interna dos membros da organização com os objetivos organizacionais, com a satisfação das necessidades dos clientes externos e, por que não dizer, com a superação de suas expectativas.

2.5 ENDOMARKETING E LIDERANÇA

A questão da liderança, conforme afirma Bekin (1995, p. 92), resulta do grupo. O grupo é um dos elementos priorizados por um programa de endomarketing, pelo fato de agregar os conceitos de integração e cooperação. Nesse sentido, a liderança assume importante papel na criação de condições que gerem coesão interna e trabalho de equipe. Para isso, deve ser uma liderança democrática e

aberta ao diálogo, permitindo a participação dos empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões.

As duas obras escolhidas para subsidiar a discussão sobre endomarketing e liderança no presente trabalho são *A hora da verdade*, de Jan Carlzon (1989) e *O vôo do búfalo*, de Belasco e Stayer (1994). Nos dois livros, destacam-se a motivação constante e a valorização do pessoal como formas de garantir o comprometimento do público interno e a sua participação com iniciativa, criatividade e responsabilidade na proposição das melhores soluções para os clientes externos.

“O vôo do búfalo” mostra a trajetória a ser seguida pelos líderes que quiserem conduzir o grupo para o sucesso, entendido como a obtenção de bom desempenho para os clientes. O livro parte das metáforas da manada de búfalos - conduzida por um chefe que deve dizer aos demais búfalos o que fazer; caso contrário, a manada não tomará nenhuma atitude - e, por outro lado, do bando de gansos, onde cada membro pode, a qualquer tempo, assumir a liderança e conduzir os demais ao objetivo desejado, o que, no caso empresarial, é o sucesso no atendimento aos clientes.

Mas, para “ensinar os búfalos a voar”, não basta dizer-lhes que passem a adotar essa atitude. A mudança deve partir dos próprios líderes, que devem reconhecer-se como um dos obstáculos à busca do sucesso no atendimento aos clientes, no momento em que adotam o paradigma tradicional da liderança segundo o qual o trabalho do líder é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Segundo os autores, os princípios a serem observados na liderança para o sucesso são:

- transferência de responsabilidade;
- criação do ambiente de responsabilidade no qual cada pessoa queira assumir responsabilidades;
- treinamento e desenvolvimento das capacidades pessoais;
- aprendizagem com maior rapidez e encorajamento dos outros a fazerem o mesmo.

É claro que adotar esses princípios implica estabelecer e consolidar novos valores, ou seja, uma nova cultura organizacional voltada para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Esse novo estilo de liderança valoriza o

que Belasco e Stayer chamaram de 'capitalismo intelectual', correspondendo às capacidades pessoais dos membros de uma organização, que deverão ser desenvolvidas e canalizadas para os objetivos do negócio.

Nessa nova cultura, a iniciativa pessoal é valorizada e todos são estimulados a assumir a responsabilidade pelo bom desempenho individual e organizacional. É a criação do compromisso a que se refere Cerqueira em seu livro (1994). Os líderes devem estimular as pessoas a assumirem a responsabilidade pela empresa. "No mundo do capitalismo intelectual atual, todo mundo deve ser responsável pelo seu próprio desempenho" (BELASCO; STAYER, 1994, p. 32). Além disso, os líderes "têm de dar apoio às pessoas em suas necessidades e estar prontos para treiná-las e ajudá-las" (BELASCO; STAYER, *ibid.*, p. 33).

Toda a jornada precisa de uma direção, de um valor básico, de um objetivo a ser perseguido. No caso da jornada para o sucesso, a direção e o enfoque podem ser dados pela visão, pela percepção dos clientes, pela busca do grande desempenho, também sob o ponto de vista dos clientes, e pelas estratégias de adição de valor, ou seja, tudo aquilo que possa diferenciar o que a empresa oferece ao mercado.

A visão está para a direção da jornada assim como os valores estão para a cultura organizacional. A visão "é o critério que utilizamos para medir nosso comportamento" (BELASCO; STAYER, *ibid.*, p. 24). É ela que nos informa quão perto estamos do objetivo estabelecido e, mais importante do que isso, qual é esse objetivo, esse estado futuro, o lugar aonde a organização quer chegar. A visão deve surgir do contato intenso com clientes - sejam eles usuários, chefes, empregados ou fornecedores. Somente eles podem dizer à organização o que dela esperam. Por isso, a visão é a grande fonte de inspiração para o grande desempenho do negócio. Ela é motivadora, esclarecedora e concentradora de esforços.

Obter grande desempenho é o resultado da incessante busca pelo que se pode fazer de melhor para seus clientes. É preciso encorajar as pessoas a "alcançarem um grande desempenho para os clientes, lutando com todas as suas armas a fim de não se acomodarem com o chamado desempenho aceitável" (BELASCO; STAYER, *ibid.*, p.37). Mais uma vez, o grande desempenho deve ser estabelecido de acordo com o ponto de vista dos clientes e deve mobilizar as pessoas nesse sentido.

Além de determinar o enfoque e a direção, os líderes devem remover os obstáculos ao sucesso da estratégia. Esses obstáculos podem estar nos sistemas e nas estruturas, na mentalidade dos empregados - que, na maioria das vezes, representam sintomas e não causas de obstáculos - ou, ainda, nas habilidades das pessoas que, para aprimorá-las, necessitam de sistemas de informação eficientes que lhes permitam avaliar seu desempenho segundo os parâmetros estabelecidos pelo ponto de vista dos clientes.

É preciso, também, que os líderes procurem antecipar-se aos problemas, além de transferir as responsabilidades 'certas' para as pessoas 'certas' e estimular as pessoas a procurar sempre o melhor desempenho, transformando os problemas em oportunidades, obtendo e gerando as informações necessárias à tomada de decisões e criando sistemas de premiação que compensem a ousadia - assunção de riscos - voltada para o grande desempenho.

Por fim, os líderes devem estar constantemente aprendendo a 'conduzir a jornada' para o grande desempenho do ponto de vista dos clientes. E esse aprendizado deve ser feito com velocidade cada vez maior, tendo em vista o ambiente de turbulência e acirrada concorrência em que atuam as organizações.

Em "A hora da verdade", Jan Carlzon (1989) conta a sua experiência à frente da *Vingressor*, maior operadora de turismo da Suécia, da *Linjeflyg*, maior empresa aérea doméstica da Suécia e da SAS, consórcio das empresas aéreas nacionais da Dinamarca, Noruega e Suécia. Para ele, as "horas da verdade" correspondem aos momentos em que empregados e clientes estão frente a frente, momentos esses que irão definir a imagem que os clientes vão construir da empresa. Seu pressuposto é o da cultura de serviço, da empresa voltada para o cliente. A cultura de serviço é um dos resultados do mundo globalizado, em que "cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'". (CARLZON, 1989, p. 58).

Entretanto, prestar aos clientes um serviço de qualidade passa por dar responsabilidade aos empregados, com autonomia para que eles possam tomar as decisões necessárias à satisfação das necessidades dos consumidores, muitas vezes superando suas expectativas. Essa distribuição de responsabilidades pressupõe a adoção de uma estrutura descentralizada, com a responsabilidade

delegada aos que estão na base da pirâmide, aqueles que até então só cumpriam ordens.

Carlzon (*ibid.*, p.67) indica os seguintes fatores que contribuem para a adoção da cultura de serviço pelos membros de uma organização:

- criação, pelo líder, de um ambiente propício à aceitação e ao exercício de responsabilidades pelos empregados;
- estabelecimento de uma boa comunicação entre líder e empregados e entre todas as unidades organizacionais;
- compartilhamento da visão do negócio por toda a organização;
- compreensão, por parte de todos (membros da organização, conselhos e sindicatos), dos objetivos e do plano de longo alcance da organização;
- aproveitamento da energia criativa dos empregados na solução de problemas;
- valorização dos esforços dos empregados em direção aos objetivos da organização;
- estímulo à tomada de decisões individuais no local da ação e não no topo da organização;
- 'achatamento' da pirâmide organizacional, a partir da diminuição do número de níveis hierárquicos e da preparação da gerência média para apoiar a linha de frente, conferindo maior flexibilidade em relação às mudanças;
- garantia de segurança à tomada de decisão - segurança interna (originada do sentimento de auto-estima) e segurança externa (gerada por líderes que orientam ao invés de punir);
- avaliação de desempenho (individual e organizacional) segundo critérios baseados na satisfação dos clientes;
- geração de sentimento de orgulho nos empregados pelo trabalho que realizam, aumentando sua auto-estima;
- existência de um objetivo amplo - estabelecido a partir do mercado - que concentre e dê direção às forças organizacionais.

Carlzon (*ibid.*, p. 72) também, as qualidades de um líder orientado pela cultura de serviço:

- reúne os conhecimentos disponíveis (os quais não precisam ser especializados e detalhados) e cria os pré-requisitos para a realização do trabalho;
- cria os sistemas que lhe permitam delegar decisões;
- tem bom senso de negócios e ampla compreensão de como 'as coisas se encaixam';
- tem capacidade de compreender e dirigir as mudanças;
- é, antes de tudo, 'um ouvinte, um comunicador, um educador';
- possui intuição, coragem e convicção;
- apresenta um comportamento exemplar (coerente com os objetivos estabelecidos).

2.6 O FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

"Vender um produto, uma idéia ou um posicionamento de marketing para o funcionário é tão importante quanto para o cliente. Significa tornar seus funcionários aliados no negócio, comprometidos com o sucesso da corporação." (CERQUEIRA, *op.cit.*, p. 89)

Diversas obras de respeitados autores nacionais e internacionais, revistas especializadas vêm abordando o marketing interno ou endomarketing. No Brasil, a abertura do mercado no início dos anos 90, fizeram com que tivéssemos acesso a produtos com maior tecnologia através das importações. Isso obrigou a indústria nacional a modernizar seu parque industrial a fim de tornar o produto nacional fosse mais competitivo. Passamos a viver a era da globalização. As empresas nunca buscaram tão intensamente os resultados nem a luta pela sobrevivência foi tão feroz. Assim como, nunca funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos carregaram tanta responsabilidade como também, nunca foram expostos a tantas cobranças. A tendência é a de que esse cenário, dificilmente, sofra grandes alterações.

As empresas vêm se conscientizando da necessidade de traçar estratégias destinadas ao seu público interno com o objetivo de tê-lo como aliado na difícil tarefa de ser competitivo no cenário atual. A recente publicação da revista Exame trazia na capa o título "Funcionário Feliz = Lucro Maior" (Revista Exame, 2004), com o intuito

de chamar a atenção sobre uma de suas reportagens a respeito da construção de um ambiente de trabalho saudável com resultados financeiros acima da média. A matéria fez uma abordagem comparativa entre a rentabilidade das “500 maiores empresas do Brasil – Melhores e Maiores” (EXAME, 2004, jul.) e as “150 melhores empresas para você trabalhar” com destaque para as dez melhores classificadas. O resultado constatado foi que a rentabilidade média sobre o patrimônio líquido alcançado no ano de 2003, entre as 500 maiores empresas do Brasil foi de 12,4%, enquanto que nas 150 melhores empresas para você trabalhar foi de 17,2%, e, entre estas, nas dez melhores classificadas foi de 20,7%. Sobre esses dados, acrescenta-se ainda, segundo a coluna, as empresas que se destacaram, foram as que construíram uma boa relação com seus funcionários, ou seja, as que melhor trabalharam o marketing interno ou endomarketing, e para elas, “criar e manter um ambiente de trabalho saudável foi uma questão de estratégia e uma questão de cultura e de crença das lideranças” (EXAME, *ibid.*). O relacionamento das lideranças com os funcionários vem ganhando importância no relacionamento interno. A real aproximação entre o mais alto escalão gerencial com os empregados de todos os níveis.

Exemplo disso, é o que vem acontecendo na empresa Todeschini de Bento Gonçalves (RS), que possui 450 funcionários, um faturamento de 189,9 milhões e lucro líquido de 27,9 milhões em 2003. Eleita a melhor empresa para se trabalhar em 2004 pela Revista Exame, nesta empresa o presidente, senhor José Eugênio Farina, toma café diariamente com os funcionários e aproveita para conversar e dar recados individualmente, adotando a simplicidade como regra número um.

Outro exemplo que valoriza a comunicação interna é o Magazine Luiza, empresa campeã de 2003, que também possui uma grande liderança que é a senhora Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, que mais do que superintendente, é definida como a “alma da empresa”, pois adota o carisma e simplicidade nas orientações. Classificada como quarta melhor empresa para se trabalhar em 2004, Luiza Helena define como sua maior vantagem: “a comunicação interna livre e aberta em todas as direções é o ponto forte da empresa” (EXAME, 2004, set., p.51).

Coincidência ou não, nas empresas vencedoras das duas últimas edições das Melhores Empresas para se Trabalhar da Revista Exame, houve o envolvimento direto dos principais executivos, sendo que esses são vistos como referenciais ou ícones, cujo carisma, respeito e liderança natural transmitem os valores da sua

instituição aos seus colaboradores, tornando-os parte do processo pela busca do resultado.

Na empresa catarinense Tigre, de Joinville (SC), eleita a segunda melhor empresa para se trabalhar em 2004, a comunicação e o livre acesso aos líderes fazem toda a diferença. O fundador da empresa, senhor João Hansen Junior, já adotava o hábito de caminhar pela fábrica, conversar com os funcionários e fazer perguntas sobre a companhia, o produto e ambiente de trabalho. Atualmente a empresa é presidida por um executivo que não pertence à família. Amaury Olsen profissionalizou a forma como a empresa se comunica com seu público interno, adotando um estilo de 'empresa que não guarda segredos', ou seja diretores e gerentes trabalham lado a lado ou frente a frente, no mesmo ambiente, sem paredes nem portas, sem segredos. Assim, os funcionários são informados sobre os destinos de toda a companhia. Neste exemplo, a atual administração deu continuidade naqueles valores que se originaram com o fundador, profissionalizando o processo.

Embora não seja o único fator de sucesso nas empresas, o endomarketing demonstrou ser um diferencial nos exemplos citados. O sucesso e a prosperidade de uma organização são resultado da soma de diversos fatores como a visão estratégica do negócio, as condições de mercado, tecnologia, entre outras, mas as pessoas envolvidas no processo são determinantes para o sucesso.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva apresentar a metodologia utilizada para realizar o presente estudo. Os procedimentos metodológicos que aqui estão descritos possibilitaram investigar o tema pesquisado e concretizar os objetivos propostos.

Primeiramente, serão descritas a natureza da pesquisa e sua caracterização, mencionando-se o tipo do método utilizado e a forma como os dados foram coletados.

3.2 A NATUREZA DA PESQUISA

Uma das grandes inquietações do ser humano diz respeito à busca incessante do conhecimento. De acordo com Gil (1994, p. 19), o homem, “ao longo dos séculos, vem desenvolvendo sistemas mais ou menos elaborados que lhe permitem conhecer a natureza das coisas e o comportamento das pessoas”. Pode-se afirmar, seguramente, que deste fato decorre a necessidade de se obter dados seguros e cientificamente verificáveis que se somem a este conhecimento acumulado pela humanidade.

Assim, foram sendo criados vários métodos, como, por exemplo, o científico, que pode ser definido “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, *ibid.*, p. 27).

Para atender à proposta deste estudo, estabeleceu-se como premissa a abordagem de natureza qualitativa, considerando que a mesma possibilita analisar as relações que permeiam a sociedade e as organizações, buscando dar significado às ações que as envolvem. Além disso, a metodologia qualitativa possibilita descrever com profundidade determinado problema, analisando a interação de suas variáveis.

De acordo com Triviños (1987, p. 133), “o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”. O autor afirma ainda que “os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições de exigência de um trabalho científico”.

Ademais, é preciso considerar que “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares” (MINAYO, 1994, p. 21), como é o caso do estudo a ser apresentado, o qual tem como objetivo principal analisar o processo de endomarketing da Empresa Valor Florestal Gestão de ativos Florestais Ltda.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Para atingir os objetivos do estudo, definimos como método de investigação o estudo de caso. E, segundo TRIVIÑOS (*op. cit.*), “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é a unidade que se analisa profundamente”. Ainda, segundo Goldenberg (1997, p.33), o estudo de caso “não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais complexa possível, que considera a unidade social estudada como um todo”.

O endomarketing envolve a discussão de todos os aspectos e áreas organizacionais e exige uma visão integrada da gestão empresarial. Logo, para analisar e avaliar processos praticados na empresa, é preciso discutir: a visão, a missão, os objetivos, metas e valores da empresa.

Para tanto, optamos pelo método do estudo de caso porque ele permite “um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado e possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística” (Goldenberg, *ibid.*, p.34).

3.4 – TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Os dados podem ser classificados em primários e secundários.

Dados primários são os que não estão disponíveis em documentos, são diretamente coletados no campo com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Dados secundários são os que se encontram em documentos, tabulados, ordenados, com propósitos outros ao de atender às necessidades específicas da pesquisa em curso, e que estão a disposição dos interessados. As fontes de dados

secundárias são: a própria empresa, publicações, agências governamentais e serviços de informações.

Segundo Mattar (1993, p. 34), um dos pontos fortes do estudo de caso é sua habilidade em lidar com diferentes fontes evidenciadas – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para a coleta de dados utilizamos entrevistas semi-abertas, observação participante e procedemos com levantamentos documentais, ou sejam as publicações produzidas pela empresa. Para procedemos com esta etapa de estudo, construímos um roteiro para que não corrêssemos o risco de desviar dos objetivos.

4 O ESTUDO DE CASO: A EMPRESA VALOR FLORESTAL GESTÃO DE ATIVOS FLORESTAIS LTDA.

A) Características Organizacionais:

4.1 HISTÓRICO

A empresa originou-se com a venda dos ativos florestais da Pisa Florestal S/A. à *UBS Timber Investors*, um fundo de investidores americanos que também fundou a Florestal Vale do Corisco.

Os administradores da Pisa Florestal tornaram-se empresários fundando em 21 de dezembro de 2001, a Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais. A fundação desta empresa representou um marco de modernidade no setor florestal brasileiro, pois trata-se da primeira e única empresa brasileira com essas características de gestão de ativos florestais.

A Valor Florestal foi criada para administrar as florestas das empresas: Florestal Vale do Corisco Ltda., Norske Skog Pisa Ltda. e Norske Skog Florestal Ltda. Atualmente, também faz a gestão de florestas da LD Forest Products (Placas do Paraná), Renova Floresta Ltda., Indústria de Compensados Guararapes Ltda e Embalatec Florestal Ltda. A empresa administra os ativos florestais dos clientes acima, localizados nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

No total a empresa é responsável pela administração de 120 mil hectares de florestas de pinus e pela produção de aproximadamente 3 milhões de metros cúbicos de madeira por ano. Para isso, conta com a experiência de seus funcionários e um conjunto de 140 empresas prestadoras de serviços florestais, executando atividades desde a formação de florestas até a colheita, além da venda e entrega dessa madeira.

Sua atividade e a de seus prestadores de serviços é predominantemente manual, tornando o setor florestal um dos maiores geradores de oportunidades de empregos na região. Emprega indiretamente cerca de 2000 trabalhadores rurais que executam atividades de silvicultura, corte e transporte da madeira.

A área de silvicultura é responsável pela implantação e planejamento de todos os povoamentos florestais. Os profissionais que atuam nesse setor, cuidam da

coleta das sementes, produção das mudas no viveiro e do plantio no campo. Outra função é a manutenção dos plantios até três anos, deixando-os livres de plantas daninhas e pragas, procurando não deixar resíduos no meio ambiente. Há 12 mil hectares de tratos culturais em atividade e mais de 500 pessoas fazem esse trabalho direto no campo via prestadoras de serviços florestais.

Na área de corte e transporte a operacionalização é feita de forma planejada, pois são entregues todo dia cerca de 250 cargas de madeira aos clientes através dos prestadores de serviços. Estão envolvidos no processo de transporte aproximadamente 100 caminhões que trabalham 24 horas por dia. Para manter a continuidade na oferta e fornecimento da madeira, são colhidas diariamente cerca de 8 mil toneladas de madeira. Com o planejamento no corte e transporte, a empresa assegura que os consumidores contem com o volume e característica da madeira que necessitam durante o ano.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional apresenta três níveis hierárquicos: Diretor Geral, Gerência e Supervisor Distrital. Dentro da estrutura existente, as funções organizacionais são as seguintes:

- a) Recursos Humanos: é responsável pela gestão de seus colaboradores diretos e indiretos, recrutamento, seleção e desligamentos, promover os eventos de capacitação, planejar e monitorar os projetos sociais da empresa;
- b) Qualidade: este setor também é responsável pela gestão ambiental, uma vez que atua no planejamento, na definição e verificação de parâmetros a serem atendidos para Segurança, Saúde, Qualidade e Meio Ambiente;
- c) Patrimônio: o setor responde pela manutenção e conservação dos bens materiais da empresa, móveis e imóveis;
- d) Financeiro: o setor é responsável pela controladoria, contabilidade e pagamentos;
- e) Compras: é responsável pela aquisição de materiais e insumos para a execução das atividades;

- f) Informação: esse setor tem a responsabilidade de medir, mapear as terras, gerar informações sobre a área plantada e terrenos disponíveis para o plantio; bem como gerar informações sobre o controle de qualidade;
- g) Comercial: é responsável por gerir a relação com o mercado, definir política de preços e prazos de pagamento, pelas vendas e gerar pedidos e contratos, distribuir e controlar embarques de madeira para os clientes, controlar a logística por ferrovia;
- h) Expedição: responde pela cubagem, pela entrada de informações do campo (romaneios), emissão de notas fiscais, conforme pedido eletrônico;
- i) Marketing: realiza pesquisa de mercado, é responsável pelo desenvolvimento de produtos e novos negócios, bem como o atendimento ao cliente.

4.3 QUADRO FUNCIONAL

A empresa tem 63 funcionários, sendo 1 diretor geral, 3 gerentes e 3 supervisores distritais. Deste quadro 17% são mulheres e 6% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres. Apesar de ainda ser minoria, o percentual de mulheres em cargos de chefia era algo inimaginável até pouco tempo atrás numa empresa com esse perfil de negócio. Do quadro geral, 15 funcionários, ou seja, 30% têm acima de 41 anos, traduzindo que a empresa considera a competência como fator primordial na seleção de seus colaboradores. O salário médio dos colaboradores é R\$ 1.500,00 está acima do mercado. O índice de rotatividade é de praticamente 0%.

O nível de escolaridade dos funcionários é de 4% com ensino fundamental incompleto, 2% com ensino médio incompleto, 57% com ensino médio completo, 37% com formação universitária. Os colaboradores com baixa escolarização – 6% estão estudando dentro do Projeto Florescer – Educação e Cidadania para Trabalhadores Rurais.

4.4 CERTIFICAÇÕES

Possui certificação em gestão ambiental *Forest Stewardship Council* - FSC (Conselho de Manejo Florestal) mais conhecido como o “selo verde”. O FSC visa promover a gestão florestal ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável. Suas determinações são baseadas nos critérios do acordo internacional “Declaração das Florestas”, aprovado na ECO 92, aplicável a todos os tipos de florestas (tropicais, boreais e temperadas) que fornecem madeira para a indústria.

Os produtos florestais certificados FSC vêm ganhando mercado pela pressão internacional dos consumidores e das redes varejistas de mobiliário e decoração que exigem garantias de que os produtos madeireiros e não madeireiros extraídos de florestas nativas não contribuem para a sua destruição.

No Brasil, a área de florestas certificadas pelo FSC ultrapassa hoje um milhão de hectares entre matas nativas e plantações. A pressão internacional é o fator determinante nessa certificação, como demonstra o fato de que grandes fornecedores de produtos florestais já contarem com a certificação FSC mas não divulgarem para os consumidores brasileiros, restringindo essa divulgação aos clientes no exterior.

O FSC desenvolveu 10 princípios e critérios (universais) para a certificação:

- Obediência às leis e aos princípios do FSC;
- Direitos e responsabilidades de posse e uso;
- Direitos dos povos indígenas;
- Relações comunitárias e direitos dos trabalhadores;
- Benefícios da floresta;
- Impacto ambiental;
- Plano de manejo;
- Monitoramento e avaliação;
- Manutenção de florestas de alto valor de conservação;
- Plantações.

O processo de certificação tem diversas fases: a elaboração do plano de manejo, a avaliação do impacto ambiental e social, a implantação do plano, a certificação e o monitoramento.

O documento de certificação foi outorgado pelo *Scientific Certification Systems - SCS*, em setembro de 2002, e a diplomação tem validade anual.

B) Atuação Orientada para o Cliente

4.5 LIDERANÇA E COMPROMISSO

a) A Missão, Valores e Visão da Empresa:

A Valor Florestal têm como missão ser uma empresa especializada na gestão de empreendimentos florestais com o objetivo de oferecer produtos e serviços de excelência, de forma a atender as demandas de seus clientes e do mercado onde está inserida.

Por ser especializada em gestão de ativos florestais, busca continuamente agregar valor para os seus clientes, proprietários dos ativos. A empresa tem como prioridade o desenvolvimento do mercado de toras e o estabelecimento de parcerias com os consumidores que detêm tecnologia, capacidade de gestão e conhecimento dos mercados no qual atuam.

Para atingir o sucesso na gestão dos empreendimentos, a empresa conta com uma equipe de profissionais com a experiência e foco voltados à gestão da floresta como negócio, conduzindo a administração de todas as atividades relacionadas a cadeia visando a agregação de valor à floresta.

A missão e o objetivo da empresa estão centrados na maximização dos investimentos dos clientes com uma atuação economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

Segundo a Gerente de RH, *“o papel fundamental da empresa é consolidar-se no mercado com este novo conceito de gestão empresarial e, para atingir a sua missão econômica é necessário ter responsabilidade social, minimizar os impactos ambientais e promover o desenvolvimento social das comunidades com quem a empresa se relaciona”*.

Os valores e crenças que permeiam a cultura organizacional são responsabilidade social, ética, transparência, diálogo, respeito, trabalho em equipe, foco no cliente, inovação e lucratividade.

A visão do negócio, a missão e os valores são disseminados através do conjunto de instrumentos de comunicação que a empresa utiliza, além dos treinamentos, reuniões e contato direto entre as pessoas.

b) Existência da Função do Endomarketing:

A função do endomarketing não está restrita a um setor da organização; as áreas mais envolvidas com a função são os setores de Recursos Humanos e de Marketing que têm a responsabilidade de fomentar e direcionar o processo, tanto interna como externamente.

Toda a organização participa do processo, ou seja, a iniciativa pode vir de qualquer setor. Tanto o RH quanto o Marketing atuam como coordenador e assessor dos outros setores da empresa, desenvolvendo as atividades de suporte como elaboração de políticas, normas e procedimentos, definição dos canais de comunicação, treinamento dos colaboradores, bem como dos seus prestadores de serviços.

Segundo o RH, *“todos os colaboradores são pessoas-chave para a consolidação dos processos e procedimentos na empresa”*.

Para o RH seu papel fundamental na organização é cuidar do relacionamento entre as pessoas e estabelecer comunicação aberta e franca.

“O departamento de Recursos Humanos é única sala, que sempre está com as portas abertas, seja frio o calor, e isso tem um significado. Significa que essa sala é a ‘mãe’ da empresa, está sempre de braços abertos para nos receber”.
(funcionária da empresa)

c) Envolvimento da Alta Administração:

O diferencial na gestão da empresa está na incorporação das idéias, valores, crenças nas políticas, práticas e nos processos da empresa. A demonstração da liderança e compromisso da diretoria é evidente no apoio e incentivo na elaboração de políticas e práticas.

A visão do negócio e a incorporação dos valores podem ser atribuídas especialmente ao seu diretor-geral e sócios, que ao assumirem seus papéis na empresa adotaram políticas e práticas de gestão de recursos humanos inéditas que

contemplam seu público interno e externo, com seu grupo de empresas prestadoras de serviços.

Notadamente, são os valores, crenças e convicções pessoais da alta diretoria que proporcionam as condições para o desenvolvimento da atuação orientada para o cliente.

d) Envolvimento dos funcionários:

A Valor Florestal têm uma gestão participativa, na qual seus funcionários têm um papel fundamental na elaboração do planejamento, políticas, estratégias e procedimentos.

Para seus líderes, gerenciar significa atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, enfim, transformar agrupamentos de pessoas em equipes de trabalho pelo poder da mobilização.

Segundo o Diretor da empresa, *“exercer o autoritarismo, dar ordens e exigir obediência absoluta é restringir muito o potencial da equipe”*.

A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera compromisso com os resultados, potencializando a criatividade e ampliando a capacidade de aperfeiçoar ações, produtos e serviços.

“A empresa valoriza muito a opinião de todos. Temos em nossa copa uma caixinha para sugestões e perguntas, quando precisa tomar alguma decisão, a empresa acata a sugestão de todos.” (funcionária da empresa)

4.6 POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

As políticas e estratégias da organização, que ora apresentamos, estão relacionadas a certificação: política da qualidade, política ambiental, política para segurança e saúde e política para gestão de recursos, referente a salários, benefícios e participação nos resultados que definem as práticas de gestão de recursos humanos e, ainda, política de responsabilidade social para prestadores de serviços.

A empresa passou pelo processo de certificação da FSC e sua meta é a melhoria contínua, pois trata de norma certificadora complexa que contempla critérios ambientais e sociais, exigindo que todo o processo respeite a legislação do país, bem como tratados internacionais.

Na política de Segurança e Medicina do Trabalho e Recursos Humanos está expressa a responsabilidade de ambas as áreas em promover ações preventivas com objetivo de resguardar a integridade física dos funcionários e colaboradores (prestadores de serviços), proporcionando um ambiente saudável e seguro.

Está explícito nesta política, que a Segurança e Saúde Ocupacional é vista como uma responsabilidade de todos, e foi criado um comitê que tem como líderes profissionais das áreas médica e segurança do trabalho, e cujas ações envolvem a diretoria, colaboradores e prestadores de serviços. Há uma consciência de que para se atingir a eficiência e resultados na área de segurança é necessária a participação de todos. A organização por colegiados cria um sistema participativo de transmissão pela cadeia de liderança da empresa.

As áreas de Segurança do Trabalho, Recursos Humanos e Qualidade coordenam e incentivam a participação de líderes e gestores, formando equipes participativas de segurança estabelecidas em cada distrito florestal. E ainda há a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, com representante eleitos pelos prestadores de serviços e indicados pela empresa, que auxilia na identificação das condições de risco no ambiente de trabalho e participam de ações preventivas, fazem inspeções periódicas e encaminham relatórios às áreas supervisionadas.

As políticas de Qualidade e Ambiental, estão intimamente relacionadas, uma vez que é expressa a preocupação maior com o meio ambiente, com manejo florestal, onde são definidos parâmetros para atingir a excelência na qualidade. Está declarada ainda, a preocupação com as gerações futuras, ao desenvolverem diversos projetos específicos para as áreas internas e para comunidade com o enfoque de preservação do meio ambiente.

Já na política de Responsabilidade Social a empresa declara que busca o aprimoramento e a lucratividade através da oferta de serviços e produtos de qualidade, sem esquecer que para isto é necessário contribuir para o desenvolvimento humano e econômico das comunidades onde tem as suas atividades. Agrega-se ainda, o respeito ao meio ambiente contribuindo para a

sustentabilidade. A prática da Responsabilidade Social na empresa se dá de duas formas:

- *interna*: com os funcionários próprios ou de seus colaboradores (prestadores de serviços), através do respeito e cumprimento das leis trabalhistas, acordo coletivo, benefícios, saúde e segurança e programas de treinamento;
- *externa*: promovendo ações através de Programas ou Projetos Sociais nas comunidades onde estão inseridas.

Com relação ao corpo funcional, os princípios e políticas relacionados a salários e benefícios têm como objetivo assegurar a capacitação dos profissionais, um nível de qualidade de vida compatível com os padrões requeridos pelas regiões em que estão instalados os funcionários. A empresa tem como prática proporcionar salários competitivos acima da média praticada pelo mercado.

Quanto aos benefícios, a empresa oferece Assistência Médica, Assistência Odontológica, Vale Refeição, Seguro de Vida e subsídio universitário.

Através da constituição do Comitê Integrado de Assessoria à Terceiros - CIAT, a empresa define uma política denominada de Responsabilidade Social na Terceirização, na qual são expressos os requisitos mínimos para admissão e monitoramento a empresas prestadoras de serviços. Dentre estes requisitos, estão a idoneidade fiscal, apresentação do registro dos funcionários (Carteira de Trabalho, Previdência Social e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), fornecimento de cópias dos Atestados de Saúde Ocupacional – ASO's, aderência aos procedimentos relacionados à certificação e à política de segurança no trabalho.

4.7 PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS GERENCIAIS

Os processos, procedimentos e práticas gerenciais adotados pela empresa estão relacionados ao sistema de gestão, em consequência da certificação.

a) Sistemas formais:

O processo de certificação FSC é baseado no processo dinâmico e cíclico conhecido por PDCA, sigla que representa as ações de Planejar, Implementar, Verificar e Analisar criticamente um ciclo da melhoria contínua. Foram desenvolvidos procedimentos normativos para atingir os padrões de qualidade, segurança e saúde, meio ambiente para as áreas operacionais. Esses procedimentos normativos são estendidos para os prestadores de serviço.

O processo de certificação cria os requisitos, padrões e normas a serem atendidos pelos sistemas de gerenciamento. Mas, o mais importante não são as normas e padrões, mas o processo de implementação que desenvolve a capacidade de gestão da empresa, sistematiza procedimentos para se atingir os objetivos, metas e padrões.

O processo de certificação é uma ação conjunta da empresa e dos fornecedores. Além dos critérios ambientais (sustentabilidade), sociais (o projeto deve promover a justiça social), a seleção dos fornecedores segue padrões de qualidade, tecnologia, capacidade de produção e financeira. O objetivo da empresa é montar uma rede de fornecedores com capacidade de produção para atender à demanda atual e futura, garantir a sustentabilidade ambiental e a viabilidade econômica.

No processo de seleção de prestadores de serviços, são adotados os critérios relativos a Política de Responsabilidade Social.

- Manuais Organizacionais:

Há dois manuais formalizados na empresa, um de RH e um para seleção de prestadores de serviço.

No manual de RH estão explicitados o compromisso da empresa com o desenvolvimento humano, os benefícios oferecidos, as normas e procedimentos para a utilização dos benefícios, segurança do trabalho, uso de equipamentos de segurança, constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA e promoção da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho - SIPAT. Ainda, contém uma cópia do acordo coletivo de trabalho.

A integração de funcionário recém-contratado, inicia-se pelo RH que têm a responsabilidade de repassar as informações pertinentes a história, a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa. Após receber as informações contidas no manual de RH, o funcionário é encaminhado para o setor que irá trabalhar onde receberá o treinamento específico para a função que irá exercer.

O manual para avaliação de terceiros, contempla as ações pertinentes ao - Comitê Integrado de Assessoria à Terceiros - CIAT, bem como das responsabilidades de cada integrante.

b) Avaliação de Processos:

- Auditorias externas e internas:

A certificação do FSC, implica na realização periódica, anual, da auditoria externa pelos certificadores credenciados. Também são realizadas auditorias internas periódicas (mensais), visitas da supervisão da qualidade nos setores operacionais (nas florestas).

- Avaliação de fornecedores:

Com relação aos fornecedores, a empresa adota critérios para a seleção: qualidade, capacidade de produção e normas de conduta social.

O monitoramento é realizado através das auditorias internas e análise periódica da documentação pertinente aos registros das empresas prestadoras de serviços.

A empresa criou um prêmio que tem por finalidade reconhecer e incentivar a promoção da qualidade, segurança e preservação ambiental entre as empreiteiras.

Os prestadores de serviços são considerados como parceiros da empresa; diante dessa visão, as negociações ocorrem com transparência, promovendo a participação e discussão de todas as partes envolvidas para assegurar preço justo e viabilidade econômica para todos.

- *Avaliação dos funcionários:*

A avaliação de desempenho dos funcionários é realizada de forma contínua e sempre que solicitado é realizado o *feedback*.

Os funcionários têm participação nos resultados da empresa e, tem como critério o atendimento das metas coletivas acordadas com os funcionários.

Os supervisores seguem a orientação da área de recursos humanos para se comunicar sempre com os funcionários sobre questões que envolvem disciplina e atitude, mantendo um diálogo franco e aberto.

- *Avaliação da Ambiência Organizacional:*

A empresa não realiza a avaliação do clima organizacional de forma sistemática. No final do ano de 2004, foi realizada a avaliação por uma funcionária da empresa como trabalho de conclusão de curso de graduação.¹

De forma geral os resultados foram excelentes como podemos observar:

- relacionamento entre as pessoas da equipe – 97% de satisfação;
- autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho – 89,19% de satisfação;
- idéias e sugestões ouvidas pela empresa – 75,67% de satisfação;
- promoções internas – 67,57% de satisfação;
- aproveitamento dos treinamentos – 64,86% de satisfação;
- benefícios – 75,64% de satisfação;
- sentimento pela empresa – 97% de satisfação;
- principais fatores motivacionais – as respostas mais votadas foram: 67,56% gosta do que faz; 54,05% integração da equipe de trabalho; 48,64% imagem da empresa e 40,54% ser valorizado e reconhecido (questão de múltipla escolha).

¹ SILVA, A. K. G. da. **Análise de Clima organizacional:** um estudo realizado na empresa Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais Ltda. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a FATI Faculdade de Arapoti para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Gestão em Informação. (2004, p. 29-35).

c) Capacitação e Aprendizagem:

A empresa investe intensamente no treinamento contínuo de seus funcionários com o objetivo de conscientizar, sensibilizar e capacitar os colaboradores e implementar as medidas e os processos relacionados com Segurança e Saúde Ocupacional, Meio Ambiente e Qualidade. São programas, cursos, palestras, reuniões, campanhas e eventos para a prevenção de acidentes. Esses trabalhos também são direcionados para os prestadores de serviço.

Ainda, a empresa investe em programa de desenvolvimento humano e comportamental dos seus colaboradores para que possam compreender melhor as questões que afetam o indivíduo e as equipes na organização. Com temas que abordam liderança, determinação e perseverança, a empresa espera: melhoria na comunicação e relações interpessoais, aumento da participação na solução de problemas, maior comprometimento com os objetivos e metas da empresa, melhoria do desenvolvimento funcional, com mudança de comportamentos, atitudes e práticas relacionada à qualidade de vida e, conseqüentemente, a melhoria do clima organizacional existente na empresa.

Os treinamentos visam à detecção dos pontos fortes e fracos que fazem parte da organização. Para os pontos fortes, a empresa busca a melhor forma para intensificá-lo através de ações planejadas estrategicamente. Para os pontos fracos, a empresa costuma rever as circunstâncias que o cercam e busca a implementação de ações corretivas.²

A área de qualidade desenvolve programas de treinamento contínuo de educação ambiental, nas frentes de trabalho, viabilizando a coleta seletiva de lixo, em que os resíduos como embalagens vazias de produtos químicos, óleos lubrificantes, graxas, estopas e pneus tenham destino final correto.

A área de treinamento transcende os limites da empresa atingindo seus prestadores de serviços e atualmente por meio da atuação ambiental e social está se direcionando para as comunidades.

² *ibid.* p. 22.

d) Comunicação e Informação:

Há vários meios de comunicação formais que a empresa utiliza: intranet, internet, jornal “Vale Ler”, jornal de parede, rádio interna, reuniões, palestras, treinamentos, cartazes, banners e vídeos.

Ainda como reforço da imagem a empresa utiliza a grife interna, com a confecção e distribuição de calças, camisas, camisetas, jaquetas, bonés, agendas, canetas, blocos de rascunho e *botons*.

O processo de comunicação mais efetivo para as questões de meio ambiente, segurança e qualidade são as reuniões que acontecem na sede da empresa e em seus distritos florestais. A partir destas reuniões há uma troca efetiva de informações, os projetos e idéias implantadas são conhecidas e transferidas para as frentes de trabalho.

Como a empresa possui uma preocupação com a responsabilidade social voltada aos prestadores de serviço, através do CIAT (Comitê Integrado para Assessoria à Terceiros), realiza encontros mensais com todos os prestadores de serviços em que repassam orientações relacionadas às questões técnicas de administração das empresas (financeira, contábil, fiscal), ao desenvolvimento operacional (segurança do trabalho, treinamentos operacionais) e ao desenvolvimento humano (desenvolvimento de motivação, valores éticos e morais). Objetivo maior é obter a sinergia entre os parceiros, preparando-os para administrar melhor a sua empresa.

A presença do diretor e gerentes em contato direto com os funcionários é destacada através da informalidade e o contato pessoal nos corredores, do almoço com os funcionários, o *happy hour* uma vez no mês e das festas de integração. Essa proximidade faz parte do estilo de administração e da cultura da empresa. Há um clima informal, e o diálogo é aberto e transparente entre os funcionários, gerência e diretoria.

“...a equipe possui um clima favorável devido a atos da gerência em questões simples como deslocamento entre o meio com afetividade, deixando de tratar as pessoas que trabalham não como peças de uma máquina, e sim tratando-nas como seres humanos, com sentimentos e necessidades.” (funcionária da empresa)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pela sua própria natureza, o endomarketing não pode ser analisado separado ou isoladamente da realidade corporativa, como se fosse um processo único. Após a descrição do caso e da pesquisa de campo, pôde-se fazer a análise que ora apresentamos:

- Características Organizacionais:

A empresa Valor Florestal, apesar de sua recente fundação, dezembro de 2001, representa um marco de modernidade no setor florestal, sendo primeira e única empresa brasileira com características de gestão de ativos florestais. O setor da atividade determina as suas características operacionais como instalações, equipamentos, tecnologia e qualificação do corpo funcional.

Observa-se que é uma empresa “enxuta”, com apenas três níveis hierárquicos o que possibilita uma maior agilidade na dinâmica de sua gestão. Possui 63 colaboradores diretos e cerca de 2.000 indiretos e, pelas informações apresentadas pode-se analisar que é uma empresa que não discrimina os trabalhadores, por sexo (6% dos cargos de chefia são ocupados por mulheres) e por faixa etária (30% têm acima de 41 anos). A média de salário está acima do praticado pelo mercado. A empresa apresenta uma preocupação constante com a promoção do desenvolvimento humano e da qualidade de vida de seus colaboradores diretos e indiretos.

O porte da empresa é um fator que determina o seu desenvolvimento organizacional e a dimensão dos impactos da atividade empresarial na economia regional, na geração de renda, empregos e pagamentos de impostos, no meio ambiente, no uso dos recursos naturais e nos padrões sociais de comportamento das comunidades onde operam. A natureza da atividade da empresa determina uma constante preocupação com os riscos ambientais.

A empresa investe na qualidade e tecnologia ao implantar o sistema de gestão através da certificação *Forest Stewardship Council* - FSC. Trata-se de sistema que promove a gestão florestal ambientalmente adequada, socialmente benéfica e economicamente viável. A certificação foi um fator importante para a

incorporação da Responsabilidade Social Empresarial, uma vez que determina critérios que contemplam além do adequado manejo das florestas, o respeito aos direitos dos povos locais, dos trabalhadores e das relações com a comunidade.

- Atuação orientada para o cliente:

A empresa nasceu com uma atuação orientada para o cliente, tem como objetivo final oferecer produtos e serviços de excelência, de forma a atender as demandas de seus clientes e do mercado onde está inserida, buscando continuamente a agregação de valor ao seu negócio.

Para atingir seus objetivos, o ponto forte dessa empresa é o aprimoramento do trabalho em equipe buscando a integração de todos os seus departamentos, de modo a satisfazer as demandas dos seus clientes.

A liderança é um fator crítico para qualquer organização, as ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente no comportamento dos empregados e fornecem os padrões de conduta e o contexto cultural de atuação para os membros participantes da empresa. Na empresa estudada a liderança é a base da atuação orientada para o cliente, responsável por dar valor a informação, promover a iniciativa, integração e cooperação nos diferentes níveis.

A liderança promove o desenvolvimento contínuo do marketing interno, proporcionando ao ambiente e a cultura corporativa o compartilhamento da visão geral da organização.

A participação dos colaboradores nas decisões é um fator fundamental para disseminar a liderança por toda a empresa, capacitando os colaboradores para tomar decisões e assumir responsabilidades, o que aprofunda os valores e as crenças na cultura organizacional, mobiliza e motiva as pessoas a serem responsáveis.

Na empresa estudada, o endomarketing não está circunscrito a nenhuma área ou setor específico, mas é uma função integrada à estrutura organizacional, sendo diretamente ligada à diretoria. As áreas de marketing, RH, qualidade, meio ambiente, segurança e saúde são as mais envolvidas porque têm a responsabilidade de criar e manter os canais de comunicação interna e externamente, buscando a sinergia com os funcionários e prestadores de serviços.

As diretrizes das políticas e estratégias adotadas pela empresa estão relacionadas à certificação FCS, a qual formalizou e sistematizou as normas, os procedimentos e o sistema de avaliação que tem por objetivo a melhoria contínua. Essa sistematização dos processos e procedimentos, internalizou a dimensão ambiental e de segurança na empresa, proporcionando uma capacitação permanente do corpo funcional, competência técnica e operacional para a gestão, o que afeta positivamente o desempenho social, ambiental e econômico a médio e longo prazo.

Os procedimentos normativos e processos operacionais dessa organização, revelam um modelo de gestão empresarial baseado na visão sistêmica, no qual extrapola os limites internos, pois os prestadores de serviços são considerados parceiros para que se possa atingir os objetivos finais da empresa.

Os instrumentos utilizados no marketing interno da empresa: intranet, internet, jornal informativo, jornal de parede, rádio interna, reuniões, palestras, treinamentos, cartazes, *banners*, vídeos, *happy hour* e contato direto da diretoria se complementam para dar visibilidade as informações geradas, o que promove de fato, a visão compartilhada da empresa, de seus objetivos, processos e resultados.

Esse modelo de gestão utilizado pela empresa influi positivamente na capacitação dos funcionários, habilitando-os para o trabalho em equipe, no desenvolvimento de lideranças, aumentando e fortalecendo as relações com seus públicos, concebendo uma visão sistêmica e integrada da empresa.

A preocupação constante da organização com os aspectos relacionados à capacitação e aprendizagem dos colaboradores diretos e indiretos, bem como a criação e manutenção dos canais de comunicação abertos, que possibilitam o compartilhamento dos valores culturais, mantendo um clima de valorização, reconhecimento e aproximação das pessoas, e conseqüentemente, obtém um maior comprometimento de todos.

A empresa pelas características organizacionais apresentadas no caso estudado, pela sua própria história, o setor e o mercado em que atua, não pode ignorar a importância do endomarketing na sua estratégia empresarial.

6 CONCLUSÃO

O ambiente corporativo está passando por grandes transformações, enfrentando mudanças de comportamento de mercados, mudanças culturais e estruturais, configurando-se em um novo cenário que exige das organizações uma nova postura organizacional orientada do produto para o cliente, e no atendimento de suas expectativas, valores e desejos.

Essa economia orientada para o cliente, desperta nas organizações uma preocupação constante com o marketing global, na promoção da consciência por parte de todos os setores e funcionários do objetivo final da empresa. Para atender as exigências do mercado, a organização deve estar bem estruturada, tendo por base a informação, iniciativa, integração e cooperação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Desta maneira, percebemos a grande importância do endomarketing, como fator unificador de esforços entre empresas e colaboradores, uma vez que o marketing interno é responsável pela integração e motivação de funcionários de uma mesma companhia fazendo-os direcionar suas atenções ao negócio principal da empresa, aumentando assim, seu comprometimento, seu nível de serviços prestados e a qualidade de produtos.

Nesse sentido, o endomarketing tornou-se uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão de tal importância é que constitui-se em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e a construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresas.

Devido a tal importância, o endomarketing passa a exercer papel fundamental para empresas que buscam consolidar-se num mercado extremamente competitivo e exigente dentro do cenário que se apresenta atualmente e se projeta para o futuro.

Certamente, somente a união entre empresa e colaboradores poderá trazer resultados positivos, permitindo que empresas continuem crescendo e

desenvolvendo-se no mercado. Muito mais do que criar canais e instrumentos informativos, o endomarketing deve promover ações de incentivo aos relacionamentos, criar oportunidades de aproximação entre as pessoas. Empresas são vitoriosas por valorizarem, incentivarem e motivarem seus colaboradores, buscando deles a essência humana máxima para prosperarem em seus negócios.

É exatamente esse o cerne do processo de endomarketing da Valor Florestal: preocupação constante de criar, administrar e manter oportunidades de integração entre as diversas áreas que a compõem. O endomarketing se tornou parte da filosofia desta organização.

Na empresa estudada, a visão global se dá pela interação de seus setores, juntamente com seus prestadores de serviços, para que se coloquem em prática as suas estratégias, possibilitando que todos reconheçam e valorizem as informações que as pessoas gerem em seus processos. Nesse ponto, os processos praticados pela Valor Florestal é caracterizado como estratégia competitiva.

A vantagem competitiva, está justamente na aplicação do endomarketing como um valor que percorre a empresa de ponta a ponta, ao analisarmos que o objetivo final da empresa está identificado com o conceito amplo e básico do marketing o de atender e satisfazer o cliente.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Endomarketing** : como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Um Olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.
- _____. **Respirando endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&MP, 2003.
- BELASCO, J. & STAYER, R. **O vôo do búfalo**: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BRUYNE, P; HERNAN, J; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1989.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing, educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, set., 2004.
- _____. **As 500 melhores empresas do Brasil**. São Paulo: Editora Abril, jul., 2004.
- FACULDADES BOM JESUS. **Marketing**. Coleção gestão empresarial 3. Curitiba: Associação Franciscana Senhor Bom Jesus, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, A. R. dos. **Apresentação gráfica de pesquisas científicas e trabalhos acadêmicos**: sugestões e normas (NBR 14724:2002). 2. ed. Curitiba: Projeto Saber, 2003.

SILVA, A. K. G. da. **Análise de clima organizacional**: um estudo realizado na empresa Valor Florestal Gestão de Ativos Florestais Ltda. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a FATI Faculdade de Arapoti para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Gestão em Informação. 2004.

TRIVIÑUS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**. (vol. 2,4,6,7,8,9,10). Curitiba: UFPR, 2000.

ANEXO

CASO: VALOR FLORESTAL GESTÃO DE ATIVOS FLORESTAIS LTDA.

ROTEIRO PARA COLETA DOS DADOS

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS:

1 HISTÓRICO:

- a) Qual a origem da empresa?
- b) Em que ramo de atividade e mercado que a empresa atua?
- c) Quais os principais clientes?
- d) Quais os produtos e/ou serviços que a empresa oferece e executa?
- e) A empresa utiliza sistema de terceirização?
- f) Qual é o número de empresas terceiras e respectivos funcionários que atuam nas atividades da empresa?
- g) Quais são as atividades que os terceiros executam?

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- a) Qual a estrutura organizacional?
- b) Quais são os setores e suas respectivas responsabilidades?

3 QUADRO FUNCIONAL:

- a) Qual o número de funcionários da empresa?
- b) Do quadro de funcionários, qual número de mulheres?
- c) Quantas mulheres ocupam cargo de chefia na empresa?
- d) Qual o número de funcionários acima de 41 anos?
- e) Qual o nível de escolaridade dos funcionários?

4 CERTIFICAÇÕES:

- a) A empresa possui certificação? Qual?
- b) Quem certificou e qual a vigência?

ATUAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE

LIDERANÇA E COMPROMISSO

- a) Qual a missão, visão e valores da empresa?
Como são promulgados?
São de conhecimentos de todos?
Como são disseminados?
- b) Dentro da estrutura organizacional existe um setor específico responsável pelas ações endomarketing?
Quem fomenta e direciona o endomarketing?
Quem participa do processo internamente e externamente?
- c) Qual o envolvimento da alta administração na elaboração de políticas e procedimentos?
- d) Qual o envolvimento dos funcionários na elaboração de políticas e procedimentos?
Como são disseminados as políticas e procedimentos?

POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

- a) As políticas e estratégias estão relacionadas à certificação?
- b) Quais são as políticas existentes?
- c) Qual o conteúdo dessas políticas?
- d) Como são operacionalizadas essas políticas?
- e) Existem comitês e comissões na empresa? Quais são?

PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

- a) Os processos e procedimentos também estão relacionados à certificação?
Quais os sistemas formais existentes na empresa?
Há manuais, regras e normas?
Como é realizada a integração de funcionários recém contratados?
- b) Quais os procedimentos pertinentes ao controle e avaliação dos processos?
São realizadas auditorias internas e externas? Qual a periodicidade?
É realizada a pesquisa de ambiência organizacional? Qual a periodicidade?
Há um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários?
Como são estabelecidas as metas individuais?

Os funcionários têm participação nos lucros?

Como ocorrem as práticas disciplinares?

Há um plano de carreira?

c) Há um programa de treinamento e desenvolvimento humano?

Quais são áreas envolvidas na elaboração desse programa?

Para quem são dirigidos?

d) Quais são os canais de comunicação utilizados pela empresa?

Atinge qual público?

Os colaboradores têm acesso livre à diretoria?

e) Há um programa de benefícios?

É realizado o monitoramento de satisfação dos benefícios oferecidos pela empresa?